

### Der Mensch als Puffer: Zeitnot und Zeitsouveränität unter dem just-in-time-Regime in vier europäischen Ländern

Lehndorff, Steffen

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Lehndorff, S. (1996). Der Mensch als Puffer: Zeitnot und Zeitsouveränität unter dem just-in-time-Regime in vier europäischen Ländern. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 4(3), 237-261. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-345926>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Steffen Lehndorff\*

## Der Mensch als Puffer

### Zeitnot und Zeitsouveränität unter dem just-in-time-Regime in vier europäischen Ländern\*\*

*Gestützt auf Betriebsbesuche und Expertengespräche mit Managern und Mitgliedern der Belegschaftsvertretungen bei rund 50 Automobilzulieferern in Deutschland, Frankreich, Spanien und Großbritannien werden die Auswirkungen der just-in-time-Logistik (JIT) auf Zeitmanagement und Personalpolitik der Zulieferbetriebe und die Arbeitsbedingungen, insbesondere die Arbeitszeit der in der Produktion Beschäftigten analysiert. Wie anhand des Kriteriums der Arbeitszeitsouveränität gezeigt wird, ist die gemeinsame Grundtendenz in allen vier Ländern der Ersatz von Materialpuffern durch menschliche Puffer. Eine alternative Reaktionslinie auf die JIT-Anforderungen setzt auf neuartige Leistungskompromisse, die die Gewährung größerer individueller Zeitsouveränität für die Beschäftigten einschließen. Die gesellschaftlichen Voraussetzungen für die Etablierung derartiger Gestaltungsansätze werden durch die Massenarbeitslosigkeit und die Deregulierungen auf den Arbeitsmärkten verschlechtert. Eine immer zentralere Rolle für das Aushandeln innovativer Arbeitszeitanrangements spielen Unternehmenskulturen der Arbeitszeitpolitik. Deshalb sind neben den fortbestehenden Unterschieden zwischen den industriellen Beziehungen der verschiedenen Länder die industriellen Beziehungen in den transnationalen Zulieferunternehmen der Automobilindustrie („Euro-Firmen“) von wachsender Bedeutung.*

*The effects of just-in-time (JIT) production on time management, personnel policy and working conditions in component supply firms, and in particular, the working time of production workers, are analysed using data gathered during site visits and interviews with managers and workforce representatives at some 50 automotive component plants in Germany, France, Spain and Great Britain. As the analysis of autonomous time management shows, the basic trend in all four countries is towards the replacement of material buffers by human buffers. An alternative reaction to the requirements of JIT is based on new kinds of personal performance compromises, which include granting individual workers greater control over time management. The social conditions for the establishment of such compromises are worsened by mass unemployment and labour market deregulation. The negotiation of innovative working time arrangements at plant level is embedded in company working time culture. Thus in addition to the continuing differences between the industrial relations systems in the various countries, the industrial relations practices of transnational automotive component firms (so-called "Euro-firms") are of increasing importance.*

---

\* Dr. Steffen Lehndorff, Jg. 1947, Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen / Institut Arbeit und Technik, Abteilung Arbeitsmarkt, Munscheidstr. 14, 45886 Gelsenkirchen.

Arbeitsschwerpunkt: Arbeitszeit und industrielle Beziehungen im internationalen Vergleich.

\*\* Artikel eingegangen: 3.4.96, revidierte Fassung akzeptiert: 3.6.96.

## Einleitung

„Just-in-time wird nie funktionieren, wenn die Arbeitsorganisation wirklich humanisiert und demokratisiert ist“ (Kumazawa 1992: 114). Dieses Urteil, auf eine Analyse der japanischen Automobilindustrie gegründet, zielt auf den Nerv der vom Toyota-Produktionssystem inspirierten lean production-Konzepte. Die Gestaltung der Wertschöpfungskette nach dem Grundsatz „just-in-time“ dient dazu, alles zu eliminieren, was nicht unmittelbar zur Wertschöpfung beiträgt (Jürgens 1994; Williams et al. 1994). Die betriebliche Realität wird am Idealbild der „pufferlosen Produktion“ ausgerichtet, denn „hohe Bestände verdecken die Fehler: Werden Bestände gesenkt, so werden diese Fehler offensichtlich, und es besteht eine Notwendigkeit, diese Fehler zu beseitigen“ (Wildemann 1989: 26). Der Schlüssel für die Annäherung an dieses Ziel wird im Engagement der in der Produktion Arbeitenden für die ständige Verbesserung der Arbeitsabläufe und -ergebnisse in ihrem Verantwortungsbereich gesehen. Das Management soll sich darauf konzentrieren, diesen kontinuierlichen Verbesserungsprozeß zu ermöglichen und zu fördern - von der Entwicklung fertigungsgerechter Produkte bis hin zur sofortigen Umsetzung aller Rationalisierungsinitiativen von unten.

Reduzierte Lagerhaltung gewinnt in diesen Konzepten einen zentralen Stellenwert nicht nur als Zweck, sondern vor allem als Mittel der Rationalisierung. Mit der absichtsvollen Schaffung von *Zeitnot* werden Rationalisierungszwänge nach innen entfaltet. Durch die Minimierung der Sicherheitsbestände unterwerfen sich die Betriebe einer, wie es der Logistikverantwortliche einer britischen Automobilfabrik im Interview formulierte, „selbstaufgelegten Disziplin, die vom Prozeß ausgeht und nicht von einzelnen Leuten.“ Die Automobilhersteller machen damit die Logistik nach dem Prinzip „just-in-time“ (JIT) zum Ausgangspunkt überbetrieblicher Rationalisierung: Die gesamte den Automobilfabriken vorgelagerte Wertschöpfungskette wird einem, wie ich es im folgenden nennen möchte, *JIT-Regime* unterworfen, - mit weitreichenden Konsequenzen für den Zuliefersektor.

Welche Auswirkungen hat die Zeitnot unter dem JIT-Regime auf die *Organisation der Arbeitszeit*, einem wesentlichen Indikator der Arbeitsbedingungen, in Automobilzulieferbetrieben? Dieser Frage wurde bei rund 50 Automobilzulieferern in Deutschland, Frankreich, Spanien und Großbritannien nachgegangen.<sup>1</sup> Im folgenden werden einige Ergebnisse der Untersuchung vorgestellt: Nach einer Skizzierung der Flexibilitätsanforderungen an die Zulieferfabriken und die in ihnen Beschäftigten wird dargestellt, wie die Zeitnot der in der Produktion Arbeitenden durch die Arbeitsmarkt-Deregulierungen in den vier Untersuchungsländern beeinflusst wird. Zuge-

---

1 Die Untersuchung wurde im Rahmen des Schwerpunkts „Strukturwandel der industriellen Beziehungen“ von der Deutschen Forschungsgemeinschaft gefördert. Die Betriebsbesuche und Expertengespräche mit Managern und Mitgliedern der Belegschaftsvertretungen, die von Anfang 1994 bis Sommer 1995 stattfanden, konzentrierten sich auf die Produktbereiche Instrumente, Kolben und Sitze. In den vier Ländern wurden darüberhinaus Verantwortliche der Werkslogistik bei sechs Automobilherstellern interviewt.

spitzt: Materialpuffer werden durch menschliche Puffer ersetzt. Durch diese Praxis geraten die Unternehmen allerdings in Konflikt mit dem erklärten Leitbild der gegenwärtigen Rationalisierungsprozesse, der Förderung von Engagement, Eigenverantwortlichkeit und Problemlösungskompetenz der Beschäftigten, was allerdings bislang nur in Ausnahmefällen zu Pilotversuchen mit neuen Formen der Arbeitszeitorganisation angeregt hat, die den Beschäftigten mehr *Zeitsouveränität* zugestehen. Abschließend wird gefragt, welche Rahmenbedingungen die industriellen Beziehungen in den vier Ländern für die Entwicklung einer betrieblichen Kultur bieten, die innovative Arbeitszeitorganisation begünstigt.

### **Fragile Fabrik - flexible Arbeitskraft**

Die meisten Zulieferbetriebe haben in den zurückliegenden Jahren - in Deutschland nicht anders als in Frankreich, Spanien oder Großbritannien - einen großen Sprung in der Flexibilisierung ihrer Produktionsabläufe getan. Diejenigen Unternehmen, die den massiven Preisdruck der Automobilhersteller bislang überlebt haben, haben zugleich ihre Liefergenauigkeit wesentlich erhöht. Haupttrend bei der JIT-Logistik ist mittlerweile die tägliche Belieferung; die Bandbreite der am häufigsten anzutreffenden Lösungen reicht von zwei Lieferungen pro Woche bis hin zu einer Lieferung pro Schicht. Geliefert wird im Normalfall eine definierte Menge mit einem definierten Variantenmix, in kurzen Intervallen, auf Grund eines Feinabrufs für den betreffenden Tag.<sup>2</sup> Bei alledem ist Null-Fehler-Qualität gefordert.

Die Zulieferer können die breite Variantenvielfalt nur noch bewältigen, weil sie sowohl ihre Liefer-Losgrößen als auch ihre Produktions-Losgrößen erheblich verringert haben (Helper/Sako 1995). Produziert wird nicht mehr auf Vorrat („push-System“), sondern auf Bestellung („pull-System“). Dabei stehen die Betriebe jedoch vor einem Dauerproblem: Um angesichts der Variantenvielfalt große interne Lagerbestände an Halbfertigprodukten zu vermeiden, müssen sie auch ihre eigenen internen Abläufe auf das pull-System umstellen. Andererseits sollen die kapitalintensiven Anlagen möglichst lange und ohne Unterbrechungen genutzt werden, da die Stückkosten mit steigender Ausbringung je Produktvariante sinken. Die Losgrößen der Produktion müssen also verringert und so weit wie möglich an die Bestellungen angenähert werden, sie sollen aber zugleich so groß bleiben, daß die Kostenvorteile der Skalenökonomie nicht verloren gehen. Der Leiter der Zeitstudien in einem Kabelwerk faßte dies in die ironische Formulierung: „Wir machen Einzelfertigung am Fließband.“

Die Zulieferbetriebe versuchen in allen vier Ländern, mit ähnlichen Strategie-Elementen den hier zum Ausdruck kommenden „Gegensatz zwischen Flexibilität und Effizienz“ (Altmann et al. 1993: 38) praktisch zu bewältigen. Erstes Mittel sind *Produkt- und Prozeßinnovationen*: Im Rahmen der Voraussetzungen, die das Produkt

---

2 Die Extremform einer sequenzsynchrone Komplettanlieferung vormontierter Module aus unmittelbarer räumlicher Nähe, die irreführenderweise häufig mit JIT gleichgesetzt wird, ist bislang in der Regel auf sehr wenige Komponenten (vor allem Sitze) beschränkt.

bietet (die Produkte müssen so konzipiert sein, daß die verschiedenen Varianten möglichst viele gemeinsame Teile haben), gestalten die Zulieferer das Layout ihrer Produktion auf eine Weise, die die Ausdifferenzierung der Produktvarianten so spät wie möglich im Montageverlauf gestattet. Zweitens wird an der *Verkürzung der Umrüstzeiten* gearbeitet: Schneller Werkzeugwechsel wird erheblich vereinfacht, wenn Produktion und Produktionsvorbereitung integriert und die Arbeitskräfte in der Fertigung breiter qualifiziert werden. Drittens werden Vorkehrungen für einen *häufigen Variantenwechsel in der Montage* getroffen: Wenn z.B. die Montage in produktspezifische Einheiten untergliedert wird, können in jeder dieser Einheiten alle Varianten des betreffenden Produkts montiert werden. Auf der Grundlage der jeweiligen Feinabrufe werden täglich die Chargen gebildet. Damit dies gelingt, müssen die Arbeitskräfte flexibel und breit einsetzbar sein. Viertens müssen die *Losgrößen unentwegt optimiert* werden: Auch wenn im Montagebereich eines Zulieferers täglich alle Teilevarianten zusammengebaut werden, die der Kunde für den darauffolgenden Tag angefordert hat, wird in der Regel eine Differenz bleiben zu den Losgrößen, die der Fertigungsbereich dieses Werks produziert. Dies führt zu differenzierten Schichtsystemen innerhalb vieler Zulieferbetriebe. Im Rahmen eines Produktionsintervalls - das kann eine Woche sein, in vielen Betrieben aber ist es nur noch ein Tag - müssen zwei eng miteinander verknüpfte Optimierungsaufgaben gelöst werden: Die Losgrößen und bereichsspezifischen Anlagennutzungszeiten müssen kostenoptimal zugeschnitten und zugleich möglichst eng an die Liefer-Losgrößen und -Intervalle angepaßt werden („Jonglieren mit den Chargen“). Sechstens wird auf der Basis von Kanban u.a. Systemen die *Lagerhaltung reduziert*: Diese Steuerungsmethoden dienen allerdings lediglich der Feinabstimmung der Materialzufuhr, sind also relativ empfindlich gegenüber starken, unvorhergesehenen Auftragsschwankungen.

Die Flexibilität des Zulieferers beruht also auf einer komplizierten innerbetrieblichen Balance. Eingriffe von außen, insbesondere durch kurzfristige, nicht eingeplante Auftragsänderungen stören das empfindliche Gleichgewicht. *Die flexible Fabrik ist fragil*. Deshalb steht und fällt das Funktionieren der fragilen Zulieferfabrik (auch - oder gerade - unter den Bedingungen datentechnischer Vernetzung) mit der Flexibilität der in der Produktion arbeitenden Menschen.<sup>3</sup> Der Werksleiter eines Synchronlieferanten formulierte es so: „*Die wichtigste Quelle unserer Flexibilität ist die Belegschaft*“. Dieser Ansatz prägt übereinstimmend die Grundstruktur des Arbeitskräfteeinsatzes in der großen Mehrzahl der besuchten Automobilzulieferfabriken Deutschlands, Frankreichs, Großbritanniens und Spaniens. Flexibilität, Vielseitigkeit und Verantwortung werden unabhängig vom Niveau der geforderten fachlichen Qualifikation zur Norm für die Beschäftigten unter dem JIT-Regime gemacht. Dies läßt sich an den folgenden Tendenzen erkennen:

---

3 In diesem Punkt widerspreche ich einer These, die das ISF in seinen grundlegenden Arbeiten zur Automobilzulieferindustrie über den „Verlust der Flexibilisierungsfunktion menschlicher Arbeitskraft“ aufgestellt hat: „Arbeitskraft sichert nicht mehr unmittelbar die Flexibilität der Produktion, sondern sie gewährleistet die Funktionsfähigkeit der flexiblen Technik als unverzichtbarer Basis einer systemisch vernetzten Produktion“ (Altmann et al. 1993: 52).

(1) Das JIT- und „total quality“-Management stützt sich auf das Engagement der Arbeitskräfte. An die ausführenden Ebenen in Fertigung und Montage wird persönliche Verantwortung für Termintreue und Null-Fehler-Qualität delegiert. Gefordert ist die Identifikation mit Unternehmen und Produkt.

(2) Ein abnehmender Teil der Beschäftigten ist noch auf den jeweils angestammten Arbeitsplatz festgelegt. In der fragilen Fabrik müssen wesentlich mehr Arbeitskräfte als früher an verschiedenen Arbeitsplätzen einsetzbar sein. Bei dünner Personaldecke sind Abrufschwankungen und Abwesenheiten nur durch häufige Umstellungen aufzufangen. Die Flexibilität der Produktion erfordert zugleich häufigere Umstellungen auf verschiedene Produktvarianten an jedem Arbeitsplatz. Gefordert ist also die Überwindung starrer Festlegungen auf bestimmte Arbeitsplätze und bestimmte Tätigkeiten. Dies gilt auch für Großbritannien, wo die traditionellen beruflichen und arbeitsplatzbezogenen Abgrenzungen den vereinten Gewalten des Thatcherismus und einer verlustreichen industriellen Restrukturierung in dieser Branche nicht haben standhalten können.

(3) Diese Vielseitigkeit der Anforderungen fördert ein Interesse der Unternehmen an „polyvalenten“ Beschäftigten. Doch die Skala der möglichen Ausprägungen und Varianten von Polyvalenz ist breit. Polyvalenz bedeutet in den meisten der besuchten Betriebe zunächst nicht mehr als die Fähigkeit und Bereitschaft, sich an zwei bis drei Arbeitsplätzen einsetzen zu lassen und zusätzliche Verantwortung für eine erste Qualitätskontrolle sowie eventuell auch für einfache (vorbeugende) Instandhaltung zu übernehmen. Polyvalenz kann aber auch Merkmale einschließen wie die Fähigkeit und Bereitschaft zur regelmäßigen Rotation, die Verlängerung der Arbeitstakte, oder die vertikale Erweiterung der Arbeitsinhalte (z.B. Werkzeugwechsel). Polyvalenz bedeutet in der Regel nicht berufliche Höherqualifikation, sondern - vor allem in der manuellen Montage - die Entwicklung zum „mehrfach-angelernten“ Beschäftigten (Rawlinson/Wells 1996). Die Automatisierung weckt ein stärkeres Interesse der Unternehmen an Beschäftigtengruppen, die ganze Fertigungsabschnitte überblicken und kontrollieren.

(4) Der klassische Satz „Du bist nicht zum Denken hier, sondern zum Arbeiten“ ist heute selbst in Montagebereichen seltener zu hören. Ein wachsender Teil der Unternehmen fordert von den Beschäftigten Engagement zur Effektivierung der eigenen Arbeit, zur Rationalisierung in „begrenzter Eigenregie“: „Aus passiven Rationalisierungsobjekten sollen aktive Rationalisierungssubjekte werden“ (Wolf 1994: 248). Ob diese Bemühungen um kontinuierliche Verbesserungsprozesse im Bereich von Appellen steckenbleiben oder die Alltagswirklichkeit in den Betrieben tatsächlich verändern, ist allerdings eine noch offene Frage (s.u.).

Mit der Wucht der überbetrieblichen Rationalisierung wird ein Prozeß vorangetrieben, der als Delegation von persönlicher Verantwortung an die Beschäftigten im Produktionsprozeß bezeichnet werden kann („Die Flexibilitätsanforderungen an uns sind so hoch, daß ohne die Polyvalenz unserer Beschäftigten das komplette Chaos ausbrechen würde“, formulierte es der Werksleiter eines Synchronlieferanten). Dies bedeutet eine wichtige Akzentverschiebung innerhalb des Taylorismus. „Markt- und

Konkurrenzmechanismen (werden) stärker in die innere Struktur der Produktionssegmente vermittelt“ (Sauer/Döhl 1994: 265). Ein französischer Betriebsrat faßte diese Entwicklung in den einfachen Satz: „*Man stellt die Beschäftigten dem Kunden gegenüber und nicht mehr dem Chef.*“

Dies hat eine paradoxe Konsequenz. In dem Maße, wie Verantwortung an diejenigen delegiert wird, denen vom Taylorismus Unmündigkeit eingebleut wurde, werden die Unternehmen real und alltagspraktisch mit einer strategischen Frage konfrontiert: Erhalten die Beschäftigten zugleich mit der neuen Verantwortung auch die praktischen Möglichkeiten, ihr gerecht zu werden? Führt Delegation von Verantwortung auch zur Delegation von Entscheidungskompetenzen? Die innere Logik des JIT-Regimes führt die Unternehmen an diese Frage heran, - aber damit keineswegs bereits an eine bestimmte Antwort. Denn es geht um einen neuralgischen Punkt für die Unternehmen, nämlich die vom Taylorismus tief geprägten Unternehmensstrukturen.

Weil es ums „Eingemachte“ geht, besteht die nächstliegende Wahl für die Unternehmen sozusagen in einer halben Reform: Verantwortung an die Beschäftigten delegieren, aber eine Erweiterung ihres Kompetenzbereichs tunlichst vermeiden. Diesen Weg bezeichnen Gerst et al. (1995: 41) in ihrer Analyse der Gruppenarbeit in deutschen Industriebetrieben als „strukturkonservatives“ Konzept, dem sie die von ihnen favorisierte „strukturinnovative“ Alternative gegenüberstellen. In der strukturkonservativen Variante werde Gruppenarbeit, so der Befund der SOFI-Forschungsgruppe, letztlich verknüpft mit einer „Zementierung des Status quo tayloristischer Organisationsformen und Betriebsstrukturen“. Die Kriterien, an denen sie dies festmachen, sind kurzzyklische Tätigkeiten, begrenzte Rotation, geringe Einbeziehung indirekter Funktionen, geringe Handlungsspielräume der Produktionsteams, knappe Ressourcen für Selbstorganisation, ungebrochenes Gewicht der betrieblichen Hierarchie, sowie das Festhalten an einer Trennung von Planung und Ausführung. Vorsichtig deuten sie ein zunehmendes Gewicht dieser Variante an; eine derartige Zurückhaltung halte ich zumindest im Hinblick auf die Automobilzulieferindustrie in den von mir untersuchten Ländern nicht für geboten: Ganz eindeutig ist die Umstrukturierung der Produktion weitestgehend von der strukturkonservativen Variante dominiert, und zwar unabhängig davon, ob diese Umstrukturierung überhaupt mit der Einführung von Gruppen oder Teams verknüpft wird. Nur in sehr wenigen Betrieben waren strukturinnovative Gestaltungsansätze zu beobachten, bei denen die zunehmende Verantwortung der ProduktionsarbeiterInnen mit wachsenden Autonomie-spielräumen verknüpft ist.

Von diesen wenigen Ausnahmen abgesehen ist es heute typisch für die JIT-Fabrik, daß sich in ihr eine Schere öffnet zwischen der Verantwortung der Beschäftigten und den Entscheidungskompetenzen, die ihnen zugestanden werden. Diese Entwicklung bezeichne ich als die Ersetzung von Materialpuffern durch menschliche Puffer. Die Gründe dafür sind nicht allein im Beharrungsvermögen der tayloristischen Hierarchie, sondern auch in wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zu suchen, wie im folgenden gezeigt wird.

### **„Wir sind die Geisel des Geschehens in der Fabrik“<sup>4</sup>**

Die Automobilzulieferunternehmen müssen sowohl auf den massiven Kostendruck der Automobilhersteller reagieren und zugleich den enormen Flexibilitätsanforderungen genügen, die mit der just-in-time-Logistik in ihrer vorherrschenden Form einhergehen. Strukturkonservative Umgestaltungsansätze erscheinen ihnen als der kürzeste Weg aus diesem Dilemma. Dies schlägt unmittelbar auf die Arbeitsbedingungen in den Zulieferbetrieben durch:

(1) Die Kapazitätsplanung ist extrem knapp kalkuliert. Dadurch sind bei allen Behinderungen des ursprünglichen Produktionsprogramms - etwa durch technische Störungen oder durch verspätete Zulieferungen - die Grenzen der vereinbarten Arbeitszeit sehr schnell erreicht. Diese Fragilität ist durch den massiven Personalabbau der letzten Jahre zusätzlich erhöht worden. So basierte zum Beispiel in einigen der besuchten Betriebe die Personalbemessung auf einer - gemessen an den jeweiligen Erfahrungen - deutlich zu niedrigen Absentismusrate.

(2) Unterbesetzung bringt auch die unsicheren Zukunftserwartungen vieler Zulieferunternehmen zum Ausdruck. Dies bezieht sich nicht allein auf die konjunkturelle Entwicklung (der Zeitraum unserer Untersuchung war eine Phase des Konjunkturaufschwungs, der in der Autobranche - zu Recht - als unsicher eingeschätzt wurde), sondern auch auf die Ungewißheit darüber, ob man mittelfristig bei seinen Hauptkunden im Geschäft bleiben werde. Deshalb wurden Neueinstellungen vielfach auch dann zurückgestellt, wenn der Nachfrageanstieg die Rate des Produktivitätsfortschritts übertraf.

(3) Die Zulieferunternehmen müssen ein großes Interesse daran haben, daß sich Investitionen in die Fertigungs- und Montageautomatisierung möglichst rasch amortisieren. Dies erfordert lange und intensiv genutzte Betriebszeiten. Dies wird durch die häufigen Variantenwechsel im JIT-Betrieb immens erschwert, die die ohnehin üblichen Schwierigkeiten zusätzlich erhöhen, an größeren Automaten einen betriebswirtschaftlich vertretbaren Nutzungsgrad zu erreichen.

(4) Der akuteste alltägliche Druck in den Zulieferbetrieben geht von kurzfristigen Abweichungen der Lieferabrufe gegenüber den ursprünglichen Bestellungen aus. Nur wenigen Automobilunternehmen in Europa ist es bislang gelungen, ihre täglichen Bestellungen von diesen plötzlichen und teilweise drastischen Schwankungen zu befreien. In der Regel handelt es sich dabei um Verschiebungen innerhalb des Variantenmix, die bei einzelnen Teilen Steigerungen der abgerufenen Stückzahlen gegenüber der Vorbestellung von 100% oder mehr von einem Tag auf den anderen bedeuten können.<sup>5</sup>

---

4 Belegschaftsdelegierter (délégué du personnel) in einer französischen Kolbenfabrik.

5 Die Abrufschwankungen widerspiegeln - entgegen einer weit verbreiteten Meinung - nur zum geringsten Teil die rasche Reaktion der Automobilunternehmen auf Kundenwünsche. In erster Linie werden ungelöste Probleme der Produktionskette innerhalb und außerhalb der Karosserie- und Montagewerke auf den Zulieferbereich zurückgewälzt (Endres/Wehner 1995; Lehn-dorff/Rehfeld 1996). Nach und nach wird jedoch deutlicher, daß ein Festhalten an diesem



Unter diesen Voraussetzungen bedeutet die Pufferfunktion oder Zeitnot der Beschäftigten in Zulieferbetrieben zweierlei: erstens die *Komprimierung* der Arbeit innerhalb des vorgegebenen Arbeitszeitrahmens;<sup>6</sup> zweitens die rasche *Ausdehnung oder Verkleinerung des Arbeitszeitvolumens* durch Mehrarbeit, Leiharbeit oder befristete Beschäftigungsverhältnisse. Auf letzteres gehe ich nun näher ein.

Überstunden und Sonderschichten sind die am breitesten etablierte Form der Anpassung des Arbeitsvolumens an kurzfristige und saisonale Schwankungen der Nachfrage. Durch die just-in-time-Logistik der Automobilhersteller kann es zu der besonderen Situation kommen, daß Mehrarbeit in einer Automobilfabrik wie in einer Kettenreaktion Mehrarbeit in Zulieferbetrieben, vor allem bei Synchronlieferanten, auslöst (vgl. bereits Doleschal 1989). Es entsteht dadurch leicht der Eindruck, als sei Mehrarbeit bei Zulieferern letztlich ein passiver Reflex auf die Aktionen der Automobilhersteller.

In Wirklichkeit geht der Einsatz von Mehrarbeit weit über derartige Kettenreaktionen hinaus; er zielt darauf ab, die ganze Skala der eben genannten Flexibilitätsanforderungen zu bewältigen. Aus dieser Differenziertheit der Anlässe für Mehrarbeit entsteht eine in vielen Zulieferbetrieben typische Verteilung von Überstunden in der Belegschaft: Unter Facharbeitern gibt es ein eher stabiles und teilweise sehr hohes Überstundenniveau (vor allem in Ländern mit schwach entwickelter Facharbeiterausbildung); ähnliches gilt für Beschäftigte an automatischen Anlagen. Um den Nutzungsgrad dieser Anlagen zu erhöhen, wird die Betriebszeit vielfach ins Wochenende verlängert, zum Teil sogar regelmäßig. Dagegen ändert sich das Überstundenniveau der MontagearbeiterInnen stark mit den Schwankungen der Aufträge. „Wenn wir durch kurzfristige Abrufschwankungen unseres Kunden in Materialengpässe kommen,“ berichtete der Werksleiter eines deutschen Direktzulieferers, „müssen diese während der Nacht oder am Wochenende aufgefüllt werden. Unsere Zulieferer müssen diese Flexibilität aufbringen.“

Für den Einsatz von Leiharbeit und befristeten Arbeitsverträgen werden ähnliche Gründe genannt wie für Mehrarbeit, vor allem das Abfedern kurz- und mittelfristiger Auftragsschwankungen, Urlaubs- und Krankenvertretungen, sowie unsichere Zukunftserwartungen.

Auffallend sind deshalb die verschiedenen *nationalspezifischen Profile der Zeitnot*. Die Praxis, Mehrarbeit gewissermaßen als Allheilmittel einzusetzen, ist in Groß-

---

vermeintlich kürzesten Weg zur Kostensenkung sich auch bei den Autoherstellern auf längere Sicht kontraproduktiv auswirkt. Einige Autohersteller arbeiten deshalb mit spürbaren Ergebnissen an der Beruhigung der Materialflüsse.

- 6 Dieser Aspekt stand nicht im Mittelpunkt unseres Forschungsprojektes und wird deshalb im folgenden nicht näher beleuchtet, die Untersuchung bestätigt jedoch die Analysen von Altmann et al. (1993) und Moldaschl (1993). Babson (1995: 4) bringt das Problem treffend auf den Punkt: Da die Gleichsetzung von ‘Übernahme von Verantwortung’ mit ‘empowerment’ „nicht die Fälle berücksichtigt, wo den Arbeitern zusätzliche Verantwortung ohne adäquate Ressourcen zur Bewältigung ihrer Aufgaben übertragen wird, kann ‘empowerment’ ebenso gut als Formel für Stress dienen.“

britannien am stärksten ausgeprägt. In den dort besuchten Zulieferfabriken wurde das Arbeitsvolumen um bis zu 20% durch Überstunden vergrößert. Leiharbeit wird am stärksten in den französischen Zulieferfabriken eingesetzt. In vielen der dort besuchten Betriebe sind über 25%, in Einzelfällen bis zu 50% der ArbeiterInnen in der Produktion Leiharbeitskräfte, die häufig nur für wenige Tage ausgeliehen sind. In Spanien dagegen dominiert der Abschluß befristeter Arbeitsverträge. In den meisten der besuchten Betriebe hatten über ein Viertel, in den kleinen Montagewerken der Synchronzulieferer sogar 80 bis 100% der ProduktionsarbeiterInnen auf sechs oder weniger Monate befristete Arbeitsverträge. Typisch für Deutschland dagegen ist eine - im Vergleich zu den anderen Ländern - zurückhaltende Politik des „Von jedem etwas“ (s. Tab. 1). Bei transnationalen Zulieferkonzernen ist nicht das Ursprungsland des Unternehmens, sondern der Standort des Betriebs für die Wahl der Flexibilisierungsform entscheidend.

Die nationaltypischen Profile der Zeitnot in Automobilzulieferfabriken sind wesentlich durch die spezifischen Deregulierungsmaßnahmen auf den Arbeitsmärkten der verschiedenen Länder vorgeprägt.

Besonders eindrucksvoll ist hier das Beispiel *Spaniens* mit seinen Arbeitsmarktreformen der 80er Jahre. Ausgangspunkt war die arbeitsrechtliche Hinterlassenschaft der Franco-Diktatur mit ihrem stark bürokratisierten Kündigungsschutz und der dadurch geförderten Abschottung der inneren Arbeitsmärkte (Blyton/Martinez Lucio 1995). Hauptrichtung der Reformen war - neben der Senkung der Entlassungskosten für die Unternehmen und der Einführung von Teilzeitarbeit - die Zulassung befristeter Beschäftigungsverhältnisse. Diese wurden an eine Reihe von Bedingungen geknüpft, um zu verhindern, daß feste Arbeitsverhältnisse durch befristete ersetzt und Befristungen zu einer Dauereinrichtung werden (Segura et al. 1991). Zumindest das zuletzt genannte Ziel wird, wie die Besuche in Zulieferbetrieben ebenso wie andere Untersuchungen (Recio et al. 1991) zeigten, nicht erreicht. Verbreitete Praxis ist der Abschluß von 6-Monats-Verträgen, die bis zu fünfmal verlängert werden. Bei Bedarf werden dieselben Arbeitskräfte dann häufig nach einer mehrmonatigen Pause (das Gesetz sieht zwölf Monate vor) erneut befristet eingestellt. Die allgemeine Arbeitsmarktstatistik Spaniens bestätigt, daß von einem „langsamen Tod des festen Arbeitsvertrags“ (El País 1995) gesprochen werden kann: Über 90% der in den Jahren 1984 bis 1994 neu abgeschlossenen Arbeitsverträge waren befristet, so daß der Anteil der befristeten an der Gesamtheit der Arbeitsverträge Ende 1994 auf 31% (bei Frauen auf 38%) angestiegen war (EIRR 1995a).

Leiharbeit wurde erst in der jüngsten Arbeitsmarktreform 1994 legalisiert. Einige der besuchten Zulieferbetriebe hatten dennoch bereits zuvor auf Leiharbeit zurückgegriffen, aber das Schwergewicht prekärer Beschäftigung lag überall auf den befristeten Arbeitsverhältnissen.

Tab. 1: Flexibilisierung der Arbeit in Automobilzulieferbetrieben: Zusätzliches Arbeitszeitvolumen durch Überstunden sowie Anteil von Befristungen und Leiharbeit am Arbeitsvolumen in der Produktion

**Deutschland:**

Produkt / Liefertyp	Überstunden	Befristungen	Leiharbeit
Sitze / Synchron	bis 5%	bis 10%	gering
Kabel / Synchron	bis 10%	gering	(Heimarbeit)
Instrumente / Direkt	bis 5%	bis 10%	gering
Kunststoff / Direkt	bis 5%	bis 5%	bis 5%
Elektronik / Sub	gering	gering	bis 10%

**Spanien:**

Produkt / Liefertyp	Überstunden	Befristungen	Leiharbeit
Sitze / Synchron	bis 5%	bis 85%	-
Metall / Synchron	bis 5%	bis 90%	-
Instrumente / Direkt	bis 5%	wahlweise, zusammen 25%	
Kunststoff / Sub	bis 5%	bis 25%	-

**Frankreich:**

Produkt / Liefertyp	Überstunden	Befristungen	Leiharbeit
Sitze / Synchron	bis 5%	gering	bis 40%
Kolben / Direkt	bis 5%	-	bis 10%
Instrumente / Direkt	bis 5%	bis 5%	bis 5%
Metallteile / Sub	bis 5%	gering	bis 40%
Elektronik / Sub	bis 5%	gering	bis 20%

**Großbritannien:**

Produkt / Liefertyp	Überstunden	Befristungen	Leiharbeit
Sitze / Synchron	bis 10%	bis 5%	-
Kunststoff/Synchron	bis 10%	-	bis 5%
Kolben / Direkt	bis 20%	gering	gering
Elektro / Direkt	bis 15%	gering	-
Metallteile / Sub	bis 15%	-	bis 10%

Ein weiteres wichtiges Element der spanischen Arbeitsgesetzgebung war die schrittweise gesetzliche Begrenzung der Mehrarbeit. Die Höchstzahl der zulässigen Überstunden liegt heute bei 80 Stunden im Jahr pro Person - bei einem Mindestzuschlag zum Lohn von 75% (Rodriguez-Sañudo 1988). Hintergrund dieser Politik war ebenfalls die bereits erwähnte Abschottung der betriebsinternen Arbeitsmärkte, durch die den Überstunden eine Schlüsselrolle als Anpassungsmechanismus zugewachsen war.

Auch in *Frankreich* zogen die Arbeitsmarktreformen dem Rückgriff auf Mehrarbeit engere gesetzliche Grenzen. In diesem Land mit seiner ausgeprägten Tradition staatlicher Initiativen und Vorgaben zur Gestaltung des Arbeitsmarkts und der industriellen Beziehungen wurde 1982 aus beschäftigungsspolitischen Gründen die Höchstzahl der pro Kopf und Jahr zulässigen Überstunden gesetzlich auf 130 Stunden festgelegt. Ein Limit, das kurz darauf in einer zentralen Tarifvereinbarung für die Me-

tallindustrie noch etwas tiefer gesetzt wurde (7,5 Überstunden pro Woche und 94 im Jahr - vgl. Rojot 1988).<sup>7</sup>

Im Unterschied zu Spanien - aber ähnlich wie in anderen EU-Ländern - förderten die französischen Arbeitsmarktreformen sowohl den Abschluß befristeter Arbeitsverhältnisse als auch die Leiharbeit. Prekäre Beschäftigungsverhältnisse machten daraufhin den größten Teil der (im Vergleich zu Deutschland geringen) Arbeitsmarktmobilität aus, ihr Anteil an der Gesamtheit der Arbeitsverhältnisse verdoppelte sich von 1985 bis 1989 auf 6,7% (Bode et al. 1994: 27). Die Zu- und Annahme unsicherter Beschäftigungsverhältnisse wurde zu einem zentralen Instrument der Regulierung des Arbeitsvolumens in der Industrie (Bricnet 1992). In den besuchten Zulieferbetrieben spielte dabei - wohl auf Grund der besonders geringen Bindungsdauer des Vertrages - die Leiharbeit eine auffallend größere Rolle als der Abschluß befristeter Arbeitsverträge (vgl. auch Gorgeu/Mathieu 1991). Ein französischer Belegschaftsdelegierter bezeichnete den 40%igen Anteil von Leiharbeitern in der Produktion als „Preis für die Begrenzung der Überstunden“.

Die hohen Raten der Arbeitslosigkeit in Frankreich und vor allem in Spanien sorgen dafür, daß den Unternehmen ein großes Reservoir an Arbeitskräften zur Verfügung steht, die zur Arbeit unter prekären Bedingungen bereit sind. Die Massenarbeitslosigkeit muß als eine entscheidende Voraussetzung der skizzierten Formen des Personaleinsatzes betrachtet werden.

Einen anderen Weg gehen die Zulieferbetriebe in *Großbritannien*. Dort ist die Mehrarbeit das zentrale Flexibilitätsinstrument, weitaus stärker als in den übrigen drei Ländern. Die britischen Unternehmen können an ihrer Tradition des Einsatzes von Überstunden als dem hauptsächlichen Flexibilitätsinstrument ungebrochen festhalten - ohne gesetzliche oder tarifvertragliche Reglementierung. Dies reflektiert sich auch in der britischen Arbeitsmarktstatistik in Form einer Polarisierung der durchschnittlichen individuellen Arbeitszeiten zwischen den unverändert langen Arbeitszeiten im schrumpfenden Sektor der nicht-selbständigen Vollzeitbeschäftigten einerseits und dem wachsenden (mehrheitlich weiblichen) Sektor der Teilzeitbeschäftigten mit abnehmenden Arbeitszeiten andererseits ab (Butcher/Hart 1995: 215; Europäische Kommission 1994: 106).

Ein weiteres Charakteristikum ist der in Großbritannien nur rudimentär ausgebildete gesetzlich Kündigungsschutz (Hardes 1993). Vor diesem Hintergrund ist das Interesse der britischen Industrieunternehmen am Einsatz unsicherter Beschäftigungsverhältnisse vergleichsweise gering, und das Land nimmt in der diesbezüglichen EU-Statistik nach wie vor einen der hinteren Ränge ein (EIRR 1995b). Zwar hat der Anteil der 'flexible workforce' im Laufe der 80er Jahre durchaus zugenommen, doch ist nach vorherrschender Einschätzung der britischen Arbeitsmarktforschung

---

7 Die praktischen Konsequenzen der gesetzlichen und/oder tarifvertraglichen Überstundenbegrenzung für die französischen und spanischen Zulieferbetriebe waren - vor allem im Fall Spaniens - nicht immer einfach nachzuvollziehen, da Angaben zu den *tatsächlichen* Überstundenzahlen aus naheliegenden Gründen in vielen Fällen ungenau blieben.

darin noch keine ausgeprägte Unternehmensstrategie - etwa im Sinne einer planmäßigen Differenzierung zwischen Kern- und Randbelegschaft - zu erkennen (Hakim 1990; McGregor/Sproull 1992).

Die Unternehmen wählen verschiedene „Kampfplätze“ in ihrem Streben nach Flexibilisierung der Arbeitsmärkte - abhängig von den Rahmenbedingungen der verschiedenen Länder (Blyton/Martinez Lucio 1995). In Großbritannien war dies die Flexibilisierung der innerbetrieblichen Arbeitsmärkte durch Überwindung der gewerkschaftlich kontrollierten, starren berufs- und arbeitsplatzbezogenen Abgrenzungen. Der vorrangige Rückgriff auf Überstunden blieb als ein Ort erhalten, an dem Unternehmens- und Beschäftigteninteressen bislang einander weitgehend überlappen.

Vor dem Hintergrund des bisher Skizzierten wird deutlicher, warum die Automobilzulieferbetriebe in *Deutschland* bei der Wahl ihrer Flexibilitätsinstrumente durch die institutionellen Rahmenbedingungen in eine Richtung des „Von jedem etwas“ gedrängt werden. Zweifellos nutzen auch die deutschen Zulieferunternehmen die Möglichkeiten, die ihnen das Beschäftigungsförderungsgesetz für den Rückgriff auf ungesicherte Beschäftigung bietet. Doch die - zumindest bis jetzt noch vorhandenen! - engeren rechtlichen Grenzen als in einigen anderen EU-Ländern veranlassen offenkundig zu einem gezielteren Einsatz dieser Instrumente. Mehrarbeit spielt nach wie vor eine zentrale Rolle, und die gesetzlichen und tariflichen Möglichkeiten dazu sind im europäischen Vergleich überdurchschnittlich groß. Doch wird durch die betriebsverfassungsrechtliche Regelung, daß der Betriebsrat Überstunden zustimmen muß, eine gewisse Politisierung des Einsatzes von Mehrarbeit begünstigt. Dieses Mitbestimmungsrecht gehört zu den Instrumenten, die aktive Betriebsräte auf dem Basar des innerbetrieblichen Interessenausgleichs besonders wirkungsvoll zur Geltung zu bringen verstehen. Diese Politisierung kann unterschiedliche Auswirkungen auf das Niveau der Überstunden haben. In vielen Fällen wird es den Einsatz von Mehrarbeit eher begünstigen, aber in einem Klima wachsender gesellschaftlicher Sensibilität im Hinblick auf mögliche Zusammenhänge zwischen Mehrarbeit und Beschäftigung kann es auch zu größerer Vorsicht im Umgang mit Mehrarbeit beitragen. Beide Tendenzen konnten in deutschen Zulieferbetrieben beobachtet werden.

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß die hohe Arbeitslosigkeit und die Deregulierungen auf den Arbeitsmärkten eine starke Sogwirkung auf die Zulieferunternehmen ausüben, menschliche Arbeitskraft primär als Kostenfaktor und nicht als Produktivkraft zu betrachten. Die verschiedenen Flexibilitätsinstrumente - Mehrarbeit, befristete Beschäftigung und Leiharbeit - sind dabei in großem Umfang wechselseitig austauschbar. Das „Mischungsverhältnis“ wird maßgeblich durch die institutionellen Rahmenbedingungen des Arbeitsmarkts und der industriellen Beziehungen beeinflußt, aber auch durch die Politik der betrieblichen Akteure. Das Ausmaß, in dem auf diese Instrumente in ihrer Gesamtheit zurückgegriffen wird, kann zwar durch gesetzliche Einschränkungen, durch Tarifverträge sowie durch betriebliche Mitbestimmungsrechte der Belegschaftsvertretungen begrenzt werden. Doch derartige Begrenzungen sind in den 80er Jahren mehr und mehr abgebaut worden, - ein Prozeß, der noch nicht abgeschlossen ist.

### **‘Cost based’- oder ‘high value added’-Strategie?**

Delegation von Verantwortung ohne Delegation von Kompetenzen ist ein kurzer Weg zur Konkurrenzfähigkeit, aber er ist mit größer werdenden Problemen gepflastert.

Die Vorzüge des konventionellen Flexibilitätsinstruments, der Mehrarbeit, werden mittlerweile von vielen Unternehmen in Frage gestellt. Erste Anzeichen dafür konnten sogar in Großbritannien festgestellt werden. Überstunden sind teuer für die Unternehmen. Sie suchen deshalb nach Möglichkeiten, teure Arbeitszeit durch billigere zu ersetzen, also die Zuschläge abzuschaffen. Dieses Interesse steht Pate bei vielen derzeit diskutierten flexiblen Arbeitszeitmodellen (s.u.). Der Werksleiter eines deutschen Zulieferbetriebs machte dazu eine erfrischend offene Bemerkung: „Diese Diskussion über fehlende Arbeitszeitflexibilität ist doch albern. Es geht denen, die das fordern, doch eigentlich nur darum, am Samstag zu Normaltarif zu produzieren.“ Offensichtlich soll hier der kurze Weg zu Personalkostensenkungen noch mehr abgekürzt werden.

Es wird dabei übersehen, daß trotz der Lohnzuschläge viele Beschäftigte häufige Mehrarbeit immer unattraktiver finden. Vor allem Frauen, die in den Montagebereichen der Automobilzulieferbetriebe eine tragende Rolle spielen, verfügen über sehr wenig zeitliche Flexibilität, da die traditionelle Rollenteilung im Haushalt immer noch vorherrscht. Bei Männern - dies gilt in erster Linie für Facharbeiter in Deutschland - wurde in einem Teil der Betriebe von abnehmender Attraktivität der Überstunden bei steigendem Einkommen und höheren Qualifikationsanforderungen des Arbeitsplatzes berichtet (in einer 1995 durchgeführten repräsentativen Befragung von abhängig Beschäftigten in Deutschland erklärten 54% derjenigen, die regelmäßig Überstunden arbeiten, daß sie weniger oder keine Überstunden mehr leisten wollten; vgl. Bauer et al. 1995). Die Wirkungen dieser Arbeitszeitwünsche sind gerade dort besonders stark, wo die Betriebe am meisten auf lange Betriebszeiten angewiesen sind - an automatischen Anlagen mit hohen Qualifikationsanforderungen.

Aus der Überstundenpraxis können den Betrieben weitere negative Schneeballeffekte erwachsen, auf die der Betriebsrat einer deutschen Sitzfabrik aufmerksam machte: „Die einseitigen Belastungen führen bei uns zu einem hohen Krankenstand. Heute zum Beispiel fehlen elf von 90, und das ist nichts Besonderes. Die Fehlenden werden zum Teil durch Überstunden anderer ersetzt. Viele Überstunden führen aber wiederum zu einem höheren Krankenstand. Dieser Kreislauf Krankenstand - Überstunden - Krankenstand ließe sich nur durch eine realistischere Personalbemessung beheben.“

Die Zweifel, ob Überstunden zukünftig weiterhin als eine Art Allheilmittel eingesetzt werden sollten, wachsen also aus sehr verschiedenen Gründen. Die Intensität und die Richtung dieses Nachdenkens hängen nicht zuletzt von der Politik der Gewerkschaften und der betrieblichen Belegschaftsvertretungen ab.

Auch der Rückgriff auf prekäre Beschäftigungsverhältnisse ist nicht unumstritten. Zwar bemühen sich jene Zulieferbetriebe vor allem in Frankreich und Spanien,

die in hohem Maße auf Leiharbeit bzw. befristete Verträge zurückgreifen, um ein möglichst stabiles Personenreservoir, aus dem sie bei Bedarf schöpfen können. Sie stützen sich dadurch vielfach auf Arbeitskräfte, die über mehrmonatige, teilweise sogar mehrjährige Erfahrung an bestimmten Montagearbeitsplätzen verfügen. Doch bei der Einführung von Polyvalenz und team work, die ein gewisses Maß an Beschäftigungssicherheit voraussetzen, werden die Grenzen dieses Personalkonzepts sichtbar. Die Zulieferbetriebe sehen sich auf engagierte, zuverlässige, qualitätsbewußte und vielseitig einsetzbare Arbeitskräfte angewiesen. Nicht zufällig spielte der Abbau des ursprünglich hohen Anteils befristeter Arbeitsverträge bei Toyota zu Beginn der 70er Jahre eine wichtige Rolle bei der Herausbildung des neuen Produktionssystems (Womack et al. 1990: 282).

Ein Teil der befragten Verantwortlichen vor allem in französischen Zulieferbetrieben zweifelte daran, daß der gegenwärtige Zustand längerfristig aufrechterhalten werden könne (vgl. auch Hassoun 1989). „Wo Leiharbeiter beschäftigt werden, gehen sofort das Tempo und die Qualität runter“, lautete eine typische Aussage. Der Personalchef einer Elektronikteilefabrik begründete seine Bemühungen, den Anteil der Leiharbeit zurückzuschrauben, mit dem Argument: „Wenn man Interesse an einer qualifizierten Belegschaft hat, will man nicht alle vier Tage wieder von vorn anfangen.“

Falls die Unternehmen sowohl prekäre Beschäftigung als auch Mehrarbeit zurückzuschrauben wollen, dann entsteht, wie es ein Personalverantwortlicher zusammenfaßte, „eine offene Frage. Wir brauchen die Flexibilität. Wir müssen deshalb auch über neue Arbeitszeitsysteme nachdenken.“

Es ist also die Logik des JIT-Regimes selber, die die Unternehmen immer wieder aufs Neue die begrenzte Reichweite einer Personalpolitik spüren läßt, die die Arbeitskraft vorrangig als Kostenfaktor begreift. Die Suche nach neuen Formen der Arbeitszeitorganisation, die zur Lösung der Flexibilitätsprobleme beitragen sollen, konfrontiert - wie im folgenden Abschnitt gezeigt wird - mit der Notwendigkeit, sich strategisch zu entscheiden: Soll man an überkommenen „cost based“-Ansätze festhalten oder sich auf das Neuland von „high value added“-Strategien (Locke et al. 1995) wagen ?

### **Arbeitszeitsouveränität als Bestandteil neuer Leistungskompromisse**

Nur in wenigen europäischen Automobilzulieferfabriken zeichnen sich bislang neue Ansätze der betrieblichen Arbeitszeitpolitik ab. Teilweise wird dabei versucht, die Arbeitszeitorganisation ohne Gegenleistungen für die Beschäftigten zu flexibilisieren, also neue Formen in den Dienst der alten Politik zu stellen.

In den rund 50 besuchten Betrieben wurden lediglich sechs Pilotprojekte zur Neugestaltung des Arbeitszeitsystems angetroffen. Gemeinsamer Ausgangspunkt dieser Unternehmen ist es, mehr „Rundum-Verfügbarkeit“ zu erreichen, ohne dafür im bisher üblichen Umfang zusätzliche Lohnkosten tragen zu müssen. Die neuen Arbeitszeitmodelle können unterschieden werden in

- solche, die es gestatten, die regelmäßige Betriebszeit in besonders kapitalintensiven Bereichen auf sechs oder sieben Wochentage einschließlich der Nächte auszudehnen (zwei Betriebe in Deutschland und einer in Großbritannien),
- und solche, die es ermöglichen, vor allem in Montagebereichen die Betriebszeit je nach Arbeitsanfall variabel zu gestalten; der Schwankungszeitraum kann mehrere Wochen umfassen (ein Betrieb in Frankreich), aber auch ein Jahr („Annualisierung“ der Arbeitszeit) oder mehr (ein Betrieb in Deutschland). Ein deutsches Unternehmen versucht in seinem französischen Zweigwerk, beide Elemente miteinander zu verbinden.

In allen diesen Betrieben sind die Arbeitszeit-Pilotprojekte Bestandteil der Einführung von Fertigungs- oder Montageinseln. Die bedeutet jedoch nicht notwendig, daß die neue Arbeitszeitgestaltung notwendig über eine Funktionalisierung der Arbeitskraft als bloßer Flexibilitätspuffer hinausweisen müßte. Strukturkonservative und strukturinnovative Ansätze gibt es bei der Arbeitszeitgestaltung ebenso wie bei der Gruppenarbeit. Das Kriterium lautet hier: Gewinnen die Beschäftigten individuelle Einflußmöglichkeiten auf ihre Arbeitszeit hinzu? Wird die Zeitnot, der sie im JIT-Regime unterworfen sind, mit zusätzlicher Zeitsouveränität verknüpft?

Schichtsysteme, deren Sinn ausschließlich in einer Verlängerung der regelmäßigen Betriebszeit (vor allem ins Wochenende hinein) besteht, bieten relativ geringe Ansatzpunkte für mehr Arbeitszeitsouveränität. Allerdings ermöglichen sie den Beschäftigten mehr Planbarkeit ihrer Arbeitszeit sowie teilweise die Möglichkeit, innerhalb ihrer Fertigungs- oder Montageinsel die Entnahme von Urlaubstagen oder Freischichten abzusprechen.

Bei den Schichtsystemen dagegen, die auf eine Variabilisierung der Arbeitszeit abzielen, handelt es sich um Gleitzeitsysteme, die grundsätzlich „als eine Form der Selbstregulation des Arbeitskrafteinsatzes bei schwankendem Arbeitsanfall zu betrachten“ sind (Bosch/Lehndorff 1995: 27). Gegenüber der herkömmlichen Gleitzeitarbeit setzen schwankende Arbeitszeiten in den Produktionsbereichen von JIT-Betrieben einen neuen Akzent. Das Pilotmodell des Zulieferunternehmens, das hierzu unter den besuchten Betrieben die weitestgehenden konkreten Überlegungen und Ansätze entwickelt hat, sieht vor, daß die Beschäftigten der Fertigungs- und Montageinseln die Auftragsabwicklung selbständig planen. Je nach Auftragssituation legen sie für sich eine längere oder kürzere Arbeitszeit fest. Dadurch ergibt sich zugleich Spielraum für individuelle Absprachen zwischen einzelnen Beschäftigten. Anhand ihres Arbeitszeitkontos verfolgen sie, welche Zeitguthaben oder -schulden sie gegenüber dem Betrieb haben (zu Referenzmodellen für diesen Typ der Arbeitszeitorganisation vgl. unter anderem Weidinger 1995; Wolf et al. 1994).

Ob und wie weit derartige Zeitkonten dem Kriterium größerer individueller Arbeitszeitsouveränität tatsächlich genügen, entscheidet sich an den Rahmenbedingungen und dem „Kleingedruckten“ derartiger Modelle. Es ist nämlich ohne weiteres eine Unternehmenspolitik vorstellbar, die innovative Arbeitszeitmodelle auf dem Weg individualisierter Partizipationsangebote einzuführen versucht, wie dies vielfach bei



der Einführung von Qualitätszirkeln oder von Gruppenarbeit zu beobachten ist. Im Falle von Arbeitszeitmodellen wird besonders deutlich, daß dies auf eine Art Scheinselbstständigkeit hinausliefe, in der die „Arbeitszeitsouveränität“ der abhängig Beschäftigten mit der Zeitsouveränität ihres Arbeitgebers identisch wäre. Eine Erhöhung individueller Arbeitszeitsouveränität, die den Status der abhängigen Beschäftigung nicht leugnet, bedarf kollektiv ausgehandelter Rahmenbedingungen. Dazu gehört die - gesetzlich oder vertraglich gezogene - Höchstgrenze der täglichen, wöchentlichen und monatlichen Arbeitsdauer. Zu regeln sind die Ankündigungsfristen für Arbeitszeitänderungen und die Kompensation für unsoziale Arbeitszeiten. Den Ausschlag dafür, ob die Beschäftigten Arbeitszeitsouveränität hinzugewinnen, geben letztlich nicht allein formale Mitbestimmungsrechte, sondern vor allem der Einfluß auf Leistungsdichte und Personalbemessung. So muß zum Beispiel ein Anhäufen und Vor-sich-Herschieben von Zeitguthaben, die schließlich in bezahlte Überstunden verwandelt werden, ausgeschlossen sein. Bei permanenter Überschreitung eines definierten Leistungs- und Zeitvolumens müssen Mechanismen vorgesehen sein, die zu Verhandlungen über die Erhöhung der Personalstärke führen.<sup>8</sup> Deshalb sind „schwache Gewerkschaften sowie eine unzureichende oder gar nicht vorhandene betriebliche Interessenvertretung ... die Achillesferse bei der Einführung von Jahresarbeitszeiten“ (Bosch 1995).

Erst dadurch, daß sie ausgehandelt werden, bekommen neue Arbeitszeitmodelle den Charakter von - im Wortsinne - *Arbeitszeitarrangements*. Sie setzen die Anerkennung unterschiedlicher Arbeitszeitinteressen im Betrieb voraus, die zu einem neuen Leistungskompromiß verbunden werden. Ohne zusätzliche Kompetenzen werden die ProduktionsarbeiterInnen durch die Zeitnot des JIT-Regimes noch tiefer in ihre angestammte Subalternität gedrückt. Dagegen kann Zeitnot dann „erfinderisch“ machen, wenn die Beschäftigten zugleich mehr Zeitsouveränität erlangen. Derartige „Produktivitätskoalitionen“ (Katz 1993) sind für beide Seiten ambivalent: Die Unternehmen werden mit dem Problem konfrontiert, daß derartige Arbeitszeitmodelle die Dezentralisierung von Entscheidungen über die Arbeitszeit beinhalten und damit letztlich untrennbarer Bestandteil einer Dezentralisierung von Entscheidungen über die Arbeitsorganisation überhaupt sind. Sie zielen ebenso wie „strukturinnovative“ Ansätze der Gruppenarbeit darauf ab, die Produktionsintelligenz der Beschäftigten zu nutzen, indem die Übertragung von Verantwortung mit der Übertragung von Kompetenzen gekoppelt wird. Dies aber erfordert, wie Bartusek et al. (1996: 239) in der Auswertung von Erfahrungen bei der Restrukturierung einer Leiterplattenproduktion knapp und treffend feststellen, „einen vollständigen Umbau der Unternehmen“.

---

8 Derartige betriebliche Kompromisse müssen deshalb nicht notwendig exklusiven Charakter (im Sinne einer Verschärfung der insider-outsider-Problematik) haben. Unter wirtschaftlich günstigen Rahmenbedingungen kann Zeitsouveränität in Verbindung mit Produktivitätsgewinnen sogar für Neueinstellungen genutzt werden. Voraussetzung dafür ist, daß mit Hilfe der schwankenden Arbeitszeiten das Überstundenniveau - und damit die effektive durchschnittliche Arbeitszeit - reduziert und dies in der Personalbemessung berücksichtigt wird.

Für die Beschäftigten liegen Risiko und Ambivalenz derartiger Arbeitszeitmodelle darin, daß Pufferfunktion und Zeitnot der Arbeitenden im JIT-Regime ja fortbestehen. Das Gewähren individueller Zeitsouveränität baut ebenso wie die bislang üblichen Formen der Ersetzung von Materialpuffern durch menschliche Puffer auf der unmittelbaren Konfrontation der Beschäftigten mit den Notwendigkeiten der Konkurrenz auf. Die Übergänge zwischen beiden Ansätzen sind fließend. Doch wenn die Beschäftigten ihre Arbeitszeitkonten sowohl formal als auch real beeinflussen können, dann bekommen sie mehr als eine rein passive Pufferfunktion in der Produktion zugeschrieben. Es ist ein kleiner, aber wichtiger Schritt der Koppelung von Verantwortungs-Delegation mit der Delegation von Entscheidungskompetenzen. Dies hat aber - wegen der damit notwendig verknüpften Koppelung von Arbeitszeit und Auftragssituation - etwas Schillerndes. Wegen der größeren Zeitsouveränität, die ihnen zugestanden wird, nehmen die Beschäftigten ihre Zeitzwänge im Betrieb mit einer verschobenen Perspektive wahr. Sie bekommen ihre Arbeitszeit nicht mehr „von oben“ verordnet, sondern entscheiden darüber - im Rahmen der überbetrieblich gesetzten Zeitvorgaben - selbständig, quasi-unternehmerisch mit Blick auf den Kunden. Mit Verantwortung und realen Einflußmöglichkeiten wird zugleich also auch etwas Unternehmerrisiko an die Beschäftigten delegiert. Dies bedeutet für alle betrieblichen Akteure Neuland. Nicht allein das Management ist mit der Frage konfrontiert, ob es sich auf den vermeintlich schwankenden Boden begeben will, die Delegation von Verantwortung durch die Delegation von Entscheidungskompetenzen zu untermauern. Auch Gewerkschaften und Betriebsräte stehen in dieser Situation vor grundsätzlichen Orientierungsproblemen.

Zusammengefaßt: Die Einbindung der Arbeitszeitkonten in einen betrieblichen Mechanismus der Interessenvertretung und des Aushandels von Kompromissen bestimmt maßgeblich, wie groß das Ausmaß von Zeitsouveränität der Beschäftigten tatsächlich ist und ob Beschäftigungsaspekte bei der Einführung innovativer Arbeitszeitmodelle berücksichtigt werden. *Verhandelte*, nicht individualisierte Partizipation ist die Basis von Arbeitszeitarrangements. Für die Durchsetzungs- und Verbreitungschancen innovativer Arbeitszeitarrangements sind deshalb, wie abschließend gezeigt wird, die industriellen Beziehungen von entscheidender Bedeutung.

### **Euro-Unternehmen als Arena der Arbeitszeitpolitik?**

Nur wenige Zulieferbetriebe hatten zum Zeitpunkt der Untersuchung innerbetriebliche Umstrukturierungen in Angriff genommen, die die Kompetenzen der Beschäftigten deutlich erweitern, und nur zwei dieser Betriebe experimentieren bislang mit innovativen Arbeitszeitmodellen, die die Flexibilisierung mit der Vergrößerung der individuellen Arbeitszeitsouveränität verbinden (je einer in Deutschland und in Frankreich). Eine Gemeinsamkeit beider Werke springt ins Auge: Sowohl das Management als auch die selbstbewußten Belegschaftsvertretungen begreifen die Arbeitszeitgestaltung als einen Aushandlungsprozeß von Kompromissen mit einer längerfristig tragfähigen Basis. Dies ist es, was ich als eine *betriebliche Kultur der Arbeitszeitgestaltung* bezeichnen möchte. Eine derartige Kultur hängt selbstverständlich eng mit

den Persönlichkeiten der betrieblichen Akteure, ihren politischen Orientierungen, ihren informellen Beziehungen und ihrem Initiativreichtum zusammen. Doch auch diese Faktoren werden durch das gesellschaftliche Umfeld, die Unternehmenskultur u.a. beeinflusst. Deshalb soll abschließend umrissen werden, welches Milieu die industriellen Beziehungen in den vier betrachteten Ländern für die Entwicklung der betrieblichen Arbeitszeitpolitik schaffen.

Betriebliche Verhandlungen über die Arbeitszeitorganisation können wesentlich durch bestimmte institutionelle Rahmenbedingungen geprägt werden: Existenz branchentarifvertraglicher Regelungen zur Arbeitszeit; Raum und Gestaltungsfelder, die betrieblichen Arbeitszeitverhandlungen durch Tarifverträge und staatliche Politik zugeschrieben werden; gesetzlich oder vertraglich gesicherte Rechte der Belegschaftsvertretung im Zusammenhang mit der betrieblichen Organisation der Arbeitszeit. In *Großbritannien* fehlt jegliche Insitutionalisierung dieser Art. Eine gesetzliche Absicherung von Mitbestimmung der gewerkschaftlichen Belegschaftsvertretungen über Arbeitszeitfragen oder andere betriebliche Angelegenheiten waren dem britischen Rechtssystem ohnehin stets fremd; ausschlaggebend waren und sind „custom and practice“. Auch von Branchentarifverträgen können keine Impulse mehr ausgehen, nachdem im Laufe der 80er Jahre in der Metallindustrie und anderen Branchen das System der Kollektivverhandlungen zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden zusammengebrochen ist (Millward et al. 1992: 94). In der Folge entwickelte sich allerdings zunächst eine starke arbeitszeitpolitische Initiative der Gewerkschaften auf der betrieblichen Ebene. Insbesondere die AEEU, neben der TGWU die wichtigste Gewerkschaft in der britischen Automobilzulieferindustrie, setzte in zahlreichen Betrieben Ende der 80er/Anfang der 90er Jahre die 37,5-Stunden-Woche durch. Diese Kampagne brachte zwar für einen bedeutenden Teil der Metallindustrie eine Verkürzung der tariflichen Arbeitszeit, bedeutete jedoch keinen Schub für das betriebliche Aushandeln eigenständiger Gestaltungsansätze. Vielmehr ging es in der Masse der Unternehmensvereinbarungen schwerpunktmäßig um die vollständige Nutzung der verkürzten Arbeitszeit (Blyton 1995).

In vielen Fällen fehlt zudem eine elementare Voraussetzung, nämlich die Existenz einer betrieblichen Belegschaftsvertretung. Mit dem Rückgang des gewerkschaftlichen Organisationsgrades und der Anerkennung der Gewerkschaften als Verhandlungspartner in der Industrie, insbesondere im Zusammenhang mit Unternehmensneugründungen, geht im britischen System der industriellen Beziehungen auch die Zahl der Belegschaftsvertretungen zurück: Von 1980 bis 1990 sank in der privaten Industrie der Anteil der Unternehmen mit anerkannten Gewerkschaften von 69 auf 44% (Disney et al. 1995: 405). Unter den zwölf besuchten britischen Zulieferbetrieben hatten sieben Interessenvertretungen mit gewerkschaftlichen shop stewards. Die immer größeren Lücken im Netz der betrieblichen Belegschaftsvertretungen werden durch die vor allem in neu errichteten Betrieben auf Initiative des Managements vielfach gebildeten Informations- und Konsultationsorgane („company councils“ - in zwei der besuchten Betriebe, davon in einem Fall ohne Gewerkschaft) nicht geschlossen. Es ist eher unwahrscheinlich, daß derartige Gremien zum Aushandeln von Ar-

beitszeitarrangements genutzt werden, auch dann, wie die Erfahrung zeigt, wenn in diesen Betrieben „single union agreements“ abgeschlossen wurden. Aus den genannten Gründen ist anzunehmen, daß betriebliche Verhandlungen über die Arbeitszeitorganisation auch zukünftig nicht zum Allgemeingut „gewohnter Verfahrensweisen“ bei britischen Automobilzulieferern und in anderen Bereichen der Industrie gehören werden (es gibt nur wenige Ausnahmebeispiele in der britischen Automobilindustrie, darunter die Neuorganisation des Schichtsystems bei Rover; vgl. Lehdorff/Bosch 1993: 169). Alles wird wie bisher ausschließlich abhängen von der Initiative und Strategie der Akteure in Betrieben und Unternehmen.

Ähnliches gilt für die Zulieferindustrie in *Spanien*, wenn auch aus anderen Gründen. Durch das ‘Arbeiterstatut’ von 1980 genießt die gewählte Belegschaftsvertretung (Unternehmensausschuß/comité de empresa) gesetzlichen Schutz. Im Unterschied zu Großbritannien gibt es neben den Kollektivvereinbarungen auf der Ebene größerer Unternehmen ein System der Flächentarifverträge, die unter bestimmten Voraussetzungen alle Unternehmen einer Region binden (Estatuto de los trabajadores 1994) und damit auch in den Klein- und Mittelbetrieben der Automobilzulieferindustrie die Mindestarbeitsbedingungen festlegen. Allerdings spielten, seitdem 1983 die 40-Stunden-Woche vereinbart wurde, Arbeitszeitfragen in den Flächentarifverträgen eine untergeordnete Rolle. Arbeitszeitverkürzungen in der Automobilindustrie beschränken sich seitdem im wesentlichen auf einige wenige betriebliche Vereinbarungen in größeren Unternehmen mit einflußreichen Unternehmensausschüssen, deren gewerkschaftliche Wurzeln in die Zeit des Widerstands gegen die Franco-Diktatur zurückreichen. Auch dies ist ein Symptom jener „dualistischen Konfiguration“ (López Novo 1991: 138) des spanischen Kollektivvertragssystems mit ihrem weitgehenden Nebeneinander von Unternehmens- und Flächentarifverträgen. Die comités de empresa sowie die gewerkschaftlichen Organisationen haben zwar verschiedene, wenn auch schwache Konsultations- und Mitbestimmungsrechte in Arbeitszeitfragen. Doch vor dem historischen Hintergrund der spanischen Gewerkschaften, einer „fehlenden Tradition gewerkschaftlicher Kontrolle der Beschäftigungsbedingungen“ (Recio 1991: 105), ist auch die Erfahrung des Umgangs mit betrieblicher Arbeitszeitorganisation nur sehr schwach ausgeprägt.

Auch in *Frankreich* ist die Kultur betrieblicher Verhandlungen über die Arbeitszeitorganisation wenig entwickelt. Zwar ist das Recht der Beschäftigten zur Bildung von Interessenvertretungsorganen garantiert (es gibt vier zu wählende Organe mit komplizierten Kompetenzüberschneidungen, darunter die Belegschaftsdelegierten - délégués du personnel - als eigenständige Vertretungsorgane und den Unternehmens- bzw. Betriebsausschuß - comité d'entreprise bzw. d'établissement - als Informations- und Konsultationsgremien unter dem Vorsitz des Unternehmens- bzw. Werksleiters). Diese Gremien müssen über Änderungen der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung konsultiert werden (Rojot 1988). Von den Branchentarifverträgen gehen bislang keine Initiativen zur Belegung der Arbeitszeitorganisation in den Unternehmen aus, da der Vereinbarung der 38,5-Stunden-Woche im Jahre 1982 in der Metallindustrie keine zentral oder regional

vereinbarten Arbeitszeitverkürzungen mehr gefolgt sind.<sup>9</sup> Erschwerend kommt hinzu, daß selbst Betriebe mit 50 bis 200 Beschäftigten nur zu 70% ein comité d'entreprise haben (Triomphe 1996). Allerdings ist die französische Gesetzgebung seit dem Beginn der 80er Jahre um eine Aufwertung auch der betrieblichen Verhandlungsebene bemüht; so werden die Tarif- und Betriebsparteien zu Verhandlungen über Arbeitszeitfragen in einer Reihe von Fällen ermuntert, darunter über die „modulation“ der Arbeitszeit, d.h. flexible Jahresarbeitszeitvereinbarungen (Bosch/Lallement 1991). Die Ausbreitung betrieblicher Arbeitszeitabkommen ist jedoch ein äußerst zäher Prozeß, dem - wie bei betrieblichen Kollektivverhandlungen überhaupt - die tief verwurzelte betriebliche Verhandlungsabstinenz sowohl der Arbeitgeberseite als auch eines Teils der Gewerkschaften entgegensteht (Goetschy/Rozenblatt 1992: 405). In den letzten Jahren zeichnet sich eine - wenn auch schwache - Zunahme von Unternehmensvereinbarungen zu Arbeitszeitfragen im Zusammenhang mit betrieblichen Beschäftigungssicherungsabkommen ab (Bloch-London 1994).

Im Vergleich mit diesen drei Ländern bieten die industriellen Beziehungen in *Deutschland* die günstigste Voraussetzung für die Ausbreitung innovativer betrieblicher Arbeitszeitarangements. Dies liegt zum einen an dem Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats über Lage und Verteilung der tariflich vereinbarten Arbeitszeit. Bei einem institutionell bedingten betrieblichen Verhandlungsbedarf ist, wie Müller-Jentsch et al. (1995: 86) dies in einem Drei-Länder-Vergleich Deutschland - Großbritannien - Schweden feststellen, die Wahrscheinlichkeit unilateraler Entscheidungsprozesse wesentlich geringer als in Systemen, die sich ausschließlich auf „custom and practice“ stützen, - selbst dann, wenn der Formalisierungsgrad betrieblicher Verhandlungen abnimmt. Von großer Bedeutung sind außerdem nach wie vor die Branchentarifverträge zur Arbeitszeit. Zumindest in den Teilen der Automobilzulieferindustrie, die zur Metallindustrie gehören, sind die Arbeitszeiten in deutschen Zulieferbetrieben kürzer als in denen der anderen drei Länder. Dies - letztlich ein Produkt gewerkschaftlicher Aktionsfähigkeit und Verhandlungsmacht - zwingt die Unternehmen zu größeren arbeitszeitpolitischen Anpassungsleistungen als in anderen Ländern. Nicht zufällig weisen deutsche Automobilfabriken im europäischen Vergleich die größte Vielfalt der Arbeitszeitmodelle auf und ist das Know-how des Managements in Fragen der Arbeitszeitgestaltung in der deutschen Automobilindustrie weiter entwickelt als in der vieler anderer Länder. Die Branchentarifverträge zur Arbeitszeit nehmen immer mehr den Charakter von Rahmenabkommen für die betriebliche Gestaltung der Arbeitszeit an. Die Diskrepanz allerdings, die zwischen diesem Potential des Flächentarifvertrags und seiner praktischen Nutzung in der Mehrheit der Unternehmen zutage tritt, signalisiert sowohl die Stärke als auch die Krise der deutschen industriellen Beziehungen.

---

9 In jüngster Zeit wird in zentralen Kollektivverhandlungen verstärkt über Arbeitszeitfragen gesprochen, doch die Ergebnisse bleiben abzuwarten. Auch in Lohnfragen spielen die für die Automobilzulieferindustrie relevanten Branchentarifverträge eine untergeordnete Rolle, da seit langem das vereinbarte Lohnniveau z.B. für Montagetätigkeiten ungefähr dem gesetzlichen Mindestlohn entspricht.

Wenn danach gefragt wird, welche Voraussetzungen die industriellen Beziehungen für die Verhandlungen über innovative Arbeitszeitarrangements schaffen, dann muß der Blick auch über die nationalspezifischen Rahmenbedingungen hinausgehen. *Betriebliches* Handeln vollzieht sich im Milieu der jeweiligen *Unternehmen*, und in Branchen wie der Automobilzulieferindustrie sind dies europaweite, zum Teil weltweite Organisationen. Analytiker der sich dabei herausbildenden Strukturen sprechen von einem Prozeß der „Auflösung der nationalen Zuliefersysteme“ (Banville/Chanaron 1991: 174) und der Entstehung „europäischer Firmen“ (Wells/ Rawlinson 1994: 99). Dies bedeutet aber, daß auch die betriebliche Arbeitszeitpolitik in Automobilzulieferfabriken sich mehr und mehr in den unternehmensspezifischen Milieus dieser Euro-Firmen vollzieht. Anders formuliert: Die Euro-Firmen bilden sich als potentielle zukünftige „Arenen“ (Müller-Jentsch 1996: 59) heraus, in denen Rahmenbedingungen für die betriebliche Arbeitszeitpolitik ausgehandelt werden können. Solche Rahmenbedingungen könnten zum Beispiel durch Vereinbarungen über Ziele und Verfahrensregeln der betrieblichen Arbeitszeitpolitik gesetzt werden, die ein Weiterverhandeln auf betrieblicher Ebene erleichtern. Die EU-Richtlinien zu den sogenannten Euro-Betriebsräten bieten erste, wenn auch noch sehr schwache Anhaltspunkte für eine solche Strategie (vgl. dazu auch die Überlegungen von Marginson/Sisson 1994).

Wenn in früheren Analysen der Auswirkungen von just-in-time auf die Arbeitsbedingungen (z.B. Nagel et al. 1991) vor allem darauf abgehoben wurde, daß Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats im Zuge überbetrieblicher Rationalisierungsprozesse ausgehebelt würden, so trifft dies zwar zu - wenn auch nur auf Deutschland. Doch das Problem hat noch eine andere Seite: Viele betriebliche Interessenvertretungen selbst in großen, transnationalen Zulieferunternehmen behandeln das betreffende Unternehmen faktisch noch nicht wie eine Organisation, die über strategischen Gestaltungsspielraum verfügt. Die Zeitnot, die vom JIT-Regime ausgeht, entfaltet in der Zulieferindustrie eine raffinierte Wirkung. Das Management der Zulieferunternehmen wird „machtpolitisch“ entlastet, weil die Zwänge, die von der überbetrieblichen Rationalisierung ausgehen, den Beschäftigten weitaus unangreifbarer erscheinen als die Hierarchie im „eigenen“ Betrieb. Unter dieser Voraussetzung erscheint es allen (!) Beteiligten in der fragilen Fabrik unausweichlich, sich Kostenzwängen und Zeitnot zu beugen. In vielen Zulieferbetrieben herrscht das Klima einer Art Not- und Schicksalsgemeinschaft. Die Unternehmen - durch die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ohnehin magnetisch von „strukturkonservativen“ Strategien angezogen - bekommen deshalb auch aus der Sphäre der industriellen Beziehungen kaum Anstöße, über Gestaltungsalternativen auf der Basis neuartiger Leistungskompromisse konkret nachzudenken.

Zu recht wurde darauf hingewiesen, daß „humanzentrierte“-Strategien, die auf multilateralen Aushandlungsprozessen beruhen, im internationalen Konkurrenzkampf bestehen müssen (Turner/Auer 1994: 57). Vielleicht sollte man die Frage aber noch eher ansetzen: Wie steht es um die gesellschaftlichen Voraussetzungen dafür, daß sich derartige Unternehmensstrategien überhaupt etablieren? Der Blick auf die Rah-

menbedingungen, unter denen just-in-time in der europäischen Automobilindustrie durchgesetzt wird, gibt diesbezüglich bislang wenig Anlaß zu Optimismus, - auch wenn das JIT-Regime selber alle Beteiligten immer wieder schmerzhaft mit der Kurzichtigkeit einer Politik der bloßen Ersetzung von Materialpuffern durch menschliche Puffer konfrontiert. Der praktische Gegenbeweis zu der eingangs zitierten These Kumazawas bleibt also noch anzutreten.

## Literatur

- Altmann, N./Bieber, D./Deiß, M./Döhl, V./Sauer, D./Schraysschuen, T. (1993): Veränderung der Arbeitsbedingungen durch neuartige Formen der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung. Zusammenfassender Projektbericht. München.
- Babson, S. (ed.) (1995): *Lean Work. Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry*. Detroit.
- de Banville, E./Chanaron, J.-J. (1991): *Vers un système automobile européen*. Paris.
- Bartusek, R./Dörre, K./Gröger, H. (1996): Neue Produktions- und Organisationskonzepte bei IBM Deutschland. In: Hoß, D./Wirth, B. (Hg.): *Wege zur innovativen Organisation*. Stuttgart: 215-240.
- Bauer, F./Groß, H./Schilling, G. (1995): Arbeitszeiten und Arbeitszeitwünsche 1995. Vortrag auf der Fachtagung „Arbeitszeit '95. Flexibilisierung - ein Weg zu mehr Beschäftigung?“ in Düsseldorf am 30.11.1995.
- Bloch-London, C. et al. (1994): Les processus locaux de „partage du travail“. In: *Travail et Emploi*, 59: 4-17.
- Blyton, P. (1995): United Kingdom: The Case of the Metal Manufacturing Industry. In: OECD (eds.): *Flexible Working Time. Collective Bargaining and Government Intervention*. Paris: 83-101.
- Blyton, P./Martinez Lucio, M. (1995): Industrial relations and the management of flexibility: factors shaping developments in Spain and the United Kingdom. In: *International Journal of Human Resource Management*: 271-291.
- Bode, I./Brose, H.-G./Voswinkel, S. (1994): *Die Regulierung der Deregulierung. Zeitarbeit und Verbändestrategien in Frankreich und Deutschland*. Opladen.
- Bosch, G. (1995): *Annual Working Hours*. In: *International Labour Review* (im Erscheinen)
- Bosch, G./Lallement, M. (1991): La négociation collective sur le temps de travail en France et en Allemagne. In: *Travail et Emploi*, 49: 31-45.
- Bosch, G./Lehndorff, S. (1995): *Annual working hours in Germany*. International Labour Office, Working paper. Genf.
- Bricnet, F. (1992): Neuorganisation der Arbeitszeit und Betriebszeiten in der französischen Automobilindustrie. In: Lehndorff, S. (Hg.): *Flexibilisierung der Betriebs- und Arbeitszeiten in der Automobilindustrie. Dokumentation der Gelsenkirchener Arbeitstagung des Instituts Arbeit und Technik*. Gelsenkirchen: 80 - 89.
- Butcher, S./Hart, D. (1995): An analysis of working time 1979 - 1994. In: *Employment Gazette*: 211-221.
- Disney, R./Gosling, A./Machin, S. (1995): British Unions in Decline: Determinants of the 1980s Fall in Union Recognition. In: *Industrial and Labor Relations Review*: 403-419.
- Doleschal, R. (1989): Just-in-time-Strategien und betriebliche Interessenvertretung in Automobil-Zulieferbetrieben, In: Altmann, N. /Sauer, D. (Hg.): *Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie*. Frankfurt/New York: 155-206.

- Dörre, K./Neubert, J./Wolf, H. (1993): „New Deal“ im Betrieb? Unternehmerische Beteiligungskonzepte und ihre Wirkung auf die Austauschbeziehungen zwischen Management, Belegschaften und Interessenvertretungen. In: SOFI-Mitteilungen, 20: 15 - 36.
- Edwards, P./Hall, M./Hyman, R./Marginson, P./Sisson, K./Waddington, J./Winchester, D. (1992): Great Britain: Still Muddling Through. In: Ferner, A./Hyman, R. (eds.): Industrial Relations in the New Europe. Oxford: 1-68.
- EIRR (1995a): The deregulation of the Spanish labour market. European Industrial Relations Review 262: 28-30.
- EIRR (1995): 'Atypical work' in the EU. In: European Industrial Relations Review 262: 33-34.
- El País (1995): La lenta agonía del empleo fijo. 26.2.1995
- Endres, E./Wehner, T. (1995): Störungen zwischenbetrieblicher Kooperation. Eine Fallstudie zum Grenzstellenmanagement in der Automobilindustrie. In: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hg.): Managementforschung 5. Berlin: 1-45
- Estatuto de los trabajadores (1994): Ley 8/1980 Estatuto de los trabajadores. Barcelona.
- Europäische Kommission (1994): Beschäftigung in Europa 1994. Luxemburg.
- Gerst, D./Hardwig, T./Kuhlmann, M./Schumann, M. (1995): Gruppenarbeit in den 90ern: Zwischen strukturkonservativer und strukturinnovativer Gestaltungsvariante. In: SOFI-Mitteilungen, 22: 39-65.
- Goetschy, J./Rozenblatt, P. (1992): France: The Industrial Relations System at a Turning Point? In: Ferner, A./Hyman, R. (eds.): Industrial Relations in the New Europe. Oxford: 404-444.
- Gorgeu, A./Mathieu, R. (1991): Les pratiques de livraison en juste à temps en France entre fournisseurs et constructeurs automobiles. Noisy Le Grand.
- Hakim, C. (1990): Core and periphery in employers' workforce strategies: evidence from the 1987 E.L.U.S. survey. In: Work, Employment & Society: 157-188.
- Hardes, H.-D. (1993): Allgemeiner Kündigungsschutz in ausgewählten europäischen Ländern. In: Jahrbuch für Sozialwissenschaft 44: 78-103.
- Hassoun, M. (1989): Flux tendu: les hommes doivent suivre le rythme. In: L'Usine Nouvelle, 2247: 26-27.
- Helper, S./Sako, M. (1995): Supplier Relations and Performance in the Auto Industry: European-Japanese-US Comparisons of the Voice/Exit Choice. In: GERPISA (eds.): Troisième Rencontre Internationale: Vers une nouvelle organisation dans l'industrie automobile? Paris.
- Jürgens, U. (1994): Was kommt nach „Lean Production“? Zur gegenwärtigen Debatte über „Post-Lean-Production“ in Japan. In: Weber, H. (Hg.): Lean Management - Wege aus der Krise. Organisatorische und gesellschaftliche Strategien. Wiesbaden: 191-206.
- Katz, H.C. (1993): The Decentralization of Collective Bargaining: A Literature Review and Comparative Analysis. In: Industrial and Labor Relations Review: 3 - 22.
- Kumazawa, M. (1992): Industrial Relations and Management in Japanese Companies in Europe. In: Tokunaga, S./Altmann, N./Demes, H. (eds.): New Impacts on Industrial Relations. Internationalization and Changing Production Strategies. München: 97-116.
- Lane, C. (1994): Industrial Order and the Transformation of Industrial Relations: Britain, Germany and France Compared. In: Hyman, R./Ferner, A. (eds.): New Frontiers in European Industrial Relations. Oxford: 167-195.
- Lehndorff, S./Bosch, G. (1993): Autos bauen zu jeder Zeit? Arbeits- und Betriebszeiten in der europäischen und japanischen Automobilindustrie. Berlin.
- Lehndorff, S./Rehfeld, D. (1996): Veränderungen in der Automobilindustrie: Vom Betrieb zum Netzwerk? Überbetriebliche Rationalisierung und wirtschaftliche Macht. In: Brödner, P./Pekruhl, U./Rehfeld, D. (Hg.): Arbeitsteilung ohne Ende? Von den Schwierigkeiten inner- und überbetrieblicher Zusammenarbeit. München und Mering: 169-187.



- López Novo, J.P. (1991): Empresarios y relaciones laborales: una perspectiva histórica. In: Miguélez, F./Prieto, C. (Hg.): *Las relaciones laborales in España*. Madrid: 131-146.
- Marginson, P./Sisson, K. (1994): The Structure of Transnational Capital in Europe: The Emerging Euro-company and its Implications for Industrial Relations. In: Hyman, R./Ferner, A. (eds.): *New Frontiers in European Industrial Relations*. Oxford: 15-51.
- McGregor, A./Sproull, A. (1992): Employers and the flexible workforce. In: *Employment Gazette*: 225-234.
- Mendius, H.G./Wendeling-Schröder, U. (Hg.) (1991): *Zulieferer im Netz - Zwischen Abhängigkeit und Partnerschaft*. Köln.
- Millward, N./Stevens, M./Smart, D./Hawes, W.R. (1992): *Workplace Industrial Relations in Transition. The ED/ESRC/PSI/ACAS Surveys*. Aldershot.
- Moldaschl, M. (1991): *Frauenarbeit oder Facharbeit? Montagerationalisierung in der Elektroindustrie II*. Frankfurt/New York.
- Müller-Jentsch, W. (1996): Theorien Industrieller Beziehungen. In: *Industrielle Beziehungen*: 36-64.
- Müller-Jentsch, W./Sperling, H.J./Weyrather, I. (1995): *Neue Techniken als Konflikt- und Verhandlungsgegenstand im System der industriellen Beziehungen: Schweden - Großbritannien - Deutschland (Projektbericht)*. Bochum.
- Nagel, B./Riess, R./Theis, G. (1991): Mitbestimmung bei „Just-in-time“-Produktion. In: Mendius, H.G./Wendeling-Schröder, U. (Hg.): *Zulieferer im Netz - Zwischen Abhängigkeit und Partnerschaft*. Köln: 321-331.
- Rawlinson, M./Wells, P. (1996): Taylorism, Lean Production and the Automotive Industry. In: Stewart, P. (ed.): *The End of Modern Times?* (forthcoming).
- Recio, A. (1991): La segmentación del mercado de trabajo en España. In: Miguélez, F./Prieto, C. (Hg.): *Las relaciones laborales in España*. Madrid: 97-116.
- Recio, A./Miguelé, F./Alos, R. (1991): *El trabajo precario en Catalunya. Decentralización productiva y cambio técnico en la industria auxiliar de la automoción*. Barcelona.
- Rodríguez-Sañudo, F. (1988): Spain. In: Blanpain, R./Köhler, E. (eds.): *Legal and Contractual Limitations to Working-Time in the European Community Member States*. Deventer.
- Rojot, J. (1988): France. In: Blanpain, R./Köhler, E. (eds.): *Legal and Contractual Limitations to Working-Time in the European Community Member States*. Deventer.
- Sauer, D./Döhl, V. (1994): Kontrolle durch Autonomie - Zum Formwandel von Herrschaft bei unternehmensübergreifender Rationalisierung. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hg.): *Management interorganisationaler Beziehungen*. Opladen: 258-274.
- Schumann, M./Baethge-Kinsky, V./Kuhlmann, M./Kurz, C./Neumann, U. (1994): *Trendreport Rationalisierung*. Berlin.
- Segura, J./Duran, F./Toharia, L./Bentolila, S. (1991): *Análisis de la contratación temporal en España*. Madrid.
- Triomphe, C. (1996): Betriebliche Interessenvertretung in kleinen und mittleren Betrieben in Frankreich. In: *Arbeitsrecht im Betrieb*: 88-91.
- Turner, L./Auer, P. (1994): A Diversity of New Work Organization. Human-centered, Lean, and In-between. In: *Industrielle Beziehungen*: 39-61.
- Weidinger, M. (1995): Abschied von der „Zeitverbrauchs-Kultur“. In: *Personalführung*: 768-775.
- Wells, P./Rawlinson, M. (1994): *The New European Automobile Industry*. Houndmills/London.
- Wildemann, H. (Hg.) (1989): *Kundennahe Produktion und Zulieferung durch Just-in-time*. München.
- Williams, K./Haslam, C./Johal, S./Williams, J. (1994): *Cars. Analysis, History, Cases*. Providence.

- Wolf, G./Rahlmeyer, H.-H./Mertins, K./Schallock, B. (1994): Innovative Arbeitsstrukturen in der Automobilzulieferindustrie. In: Zeitschrift für wirtschaftliche Fertigung und Automatisierung: 601-606.
- Wolf, H. (1994): Rationalisierung und Partizipation. In: Leviathan: 243-259.
- Womack, J.P./Jones, D.T./Roos, D. (1990): The Machine That Changed the World. New York. (Deutsch 1991: Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Frankfurt/New York).